



## QUATRIÈME QUESTION À L'ORDRE DU JOUR

### **Suite donnée au rapport du Commissaire aux comptes pour 2000-01**

1. A la 283<sup>e</sup> bis session (juin 2002) du Conseil d'administration, la commission a examiné le rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice financier 2000-01. Le rapport du Commissaire aux comptes comportait des recommandations et observations dans trois domaines de changement et de développement: l'impact de l'exercice majeur de reclassification du personnel, l'introduction de la budgétisation stratégique et le rôle émergent de la vérification interne. Il comportait également, au chapitre des questions financières, une recommandation sur l'administration des nominations de personnel et mettait en exergue certaines observations antérieures relatives à la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel (CAPS).
2. Il est rappelé que toutes les recommandations figurant dans le rapport du Commissaire aux comptes pour l'exercice financier 2000-01 ont été approuvées par le Directeur général. La suite donnée à ces recommandations est indiquée, pour information, en annexe.
3. Le Directeur général continuera de travailler en liaison étroite avec le Commissaire aux comptes sur la suite donnée à ses recommandations. En effet, il leur attache une grande importance et souhaite retirer pour le Bureau le plus grand profit du travail de vérification de la gestion, effectué par le Commissaire aux comptes.

Genève, le 23 janvier 2003.

## Annexe

### Mesures prises comme suite aux recommandations formulées dans le rapport du Commissaire aux comptes pour 2000-01

Recommandation	Mesures prises par la direction du BIT
<b>Examen de l'exercice de reclassification</b>	
<p><b>Recommandation 1:</b> Pour garantir que l'attribution du grade et la classification des postes concernant les nouveaux recrutements et les postes non inscrits au budget ordinaire s'opèrent correctement, je recommande que tous les responsables susceptibles d'être chargés de cette tâche à l'avenir bénéficient d'une formation complémentaire.</p>	<p>HRD a reconnu la nécessité d'améliorer la formation en matière de gestion avant le rapport d'audit, et des mesures concrètes ont été prises dans ce sens pour l'exercice suivant de classification initiale des emplois sur le terrain. La plupart des directeurs des bureaux extérieurs ont reçu une formation dans l'exercice de classification des emplois avant de passer à la pratique. HRD a également organisé sept ateliers sur la classification des emplois à l'intention des responsables à Genève pendant les mois de juillet et septembre 2002. Au total, 37 responsables ont participé à cet atelier, qui leur a offert un cadre d'échange de données d'expérience en la matière, leur a permis par la même occasion de partager leur vision de cette nouvelle méthodologie de classification des emplois et les a encouragés à y adhérer. Cette formation sera poursuivie de manière à ce que tous les fonctionnaires exerçant des responsabilités de gestion puissent acquérir les compétences nécessaires.</p>
<p><b>Recommandation 2:</b> Je recommande que le Département du développement des ressources humaines veille soigneusement à la cohérence des calendriers de planification et de mise en œuvre pour tout nouvel exercice.</p>	<p>Sur la base de l'expérience acquise au cours de cet exercice au siège, des délais plus longs ont été fixés pour l'exercice de classification des emplois sur le terrain, exercice qui, pour l'essentiel, est actuellement terminé.</p>
<p><b>Recommandation 3:</b> Je recommande, en outre, que le BIT réfléchisse sur l'opportunité d'entreprendre une évaluation rétrospective de l'exercice de reclassification en vue de confirmer que les descriptions de postes génériques ont été appliquées de façon cohérente; et examine aussi les mécanismes visant à assurer cette cohérence pour tout exercice futur.</p>	<p>L'évaluation de l'exercice de reclassification sera effectuée dans le cadre du réexamen de la stratégie de HRD (BIT) qui a été introduite en novembre 1999. Entre-temps, des procédures propres à assurer la cohérence lors des exercices futurs ont été envisagées pour la mise en œuvre de l'Accord collectif sur une procédure de classification des emplois, qui a été signé par le Bureau et le Syndicat en avril 2002. HRD a élaboré à cette fin des projets de procédures internes, qui seront finalisés après consultation du Syndicat.</p>
<p><b>Recommandation 4:</b> Vu que le groupe d'examen indépendant est un organe d'arbitrage en vertu tant de l'accord de référence que de l'accord sur la négociation collective avec le Syndicat et qu'il peut être associé au règlement futur de différends, je recommande que le BIT établisse le mandat officiel de ce groupe en toute priorité.</p>	<p>Le mandat du groupe d'examen indépendant a été élaboré et est actuellement discuté avec le Syndicat.</p>

## Recommandation

## Mesures prises par la direction du BIT

**Recommandation 5:** Pour la bonne gestion budgétaire et financière, je recommande que le coût de tout futur exercice soit dûment établi avant que le Conseil d'administration ne soit saisi pour approbation.

L'exercice de reclassification avait pour principal objectif d'introduire de l'équité et il n'aurait pas été possible de prédire avec précision les résultats financiers. Cependant, comme l'a laissé entendre le Commissaire aux comptes, le Bureau reconnaît qu'une série d'estimations des coûts pourrait être effectuée en pareil cas de manière à faciliter l'établissement du budget et la planification financière.

## L'introduction de la budgétisation stratégique

**Recommandation 6:** Je recommande que le BIT réexamine l'utilité des indicateurs de performance de haut niveau pour les fonctions – importantes – d'appui et de management.

Sur la base des discussions qu'il a menées avec le Conseil d'administration en novembre 2000 et en mars 2002, le Bureau a élaboré un objectif opérationnel couvrant les services de gestion, les services d'appui, le Département des relations, réunions et documents (RELCONF) et le Département de la coopération pour le développement (CODEV). En outre, six indicateurs ont été élaborés qui sont détaillés dans le document Programme et budget pour 2004-05. Il est prévu de mesurer la performance des services de gestion et d'appui en termes de résultats définis liés aux services fournis, sur la base de sondages sur la satisfaction des clients et par le biais d'une recherche comparative des meilleures méthodes. Les données relatives à la satisfaction des clients s'obtiendront par le biais d'enquêtes internes périodiques menées auprès du personnel des secteurs techniques et des bureaux extérieurs du BIT. La recherche des meilleures méthodes comprendra des comparaisons entre la performance de l'OIT dans certains secteurs et celle d'institutions comparables.

**Recommandation 7:** Je félicite la direction pour la formation dispensée au personnel, et je recommande que des cours de formation continuent d'être offerts à tout le personnel du siège et des bureaux extérieurs et qu'un matériel pédagogique continue d'être mis à sa disposition, afin de faciliter la participation la plus large au processus de budgétisation stratégique.

Après plusieurs exercices pilotes réalisés en octobre et novembre 2001, la formation a été dispensée à quatre régions et à une série de services techniques et d'appui, au siège. La formation se poursuit, le but étant de la dispenser à l'ensemble du personnel professionnel d'ici à la fin de 2003. Des ateliers de formation seront organisés par les membres du personnel de PROGRAM et par les unités régionales de programmation, qui avaient tous été formés au milieu de l'année 2002. Du matériel pédagogique pertinent est disponible sur le réseau INTRANET du BIT.

**Recommandation 8:** Je recommande à la direction de faire en sorte que tous les systèmes qui seront mis au point soient conformes aux principes et aux normes du Progiciel de gestion intégrée, de façon à permettre le partage des données et à éviter tout double emploi et tout gaspillage de ressources.

PROGRAM collabore étroitement avec le projet IRIS afin que la fonctionnalité de la budgétisation stratégique soit incorporée dans le système Progiciel de gestion intégrée (PGI) et afin d'éviter tout risque de double emploi.

**Recommandation 9:** Je recommande à la direction de faire en sorte qu'il y ait suffisamment de ressources pour que les données découlant des indicateurs de

Les moyens de financement ont été réservés par prélèvement sur l'excédent 2000-01 pour la formation du personnel et pour l'élaboration d'outils de gestion aux

**Recommandation**

performance puissent être analysées et utilisées en temps voulu et dans le cadre du processus normal de budgétisation.

**Recommandation 10:** Je recommande à la direction d'établir des systèmes permettant d'estimer le prix à payer pour enregistrer et rassembler les différents types d'informations concernant la performance, afin que les dépenses engagées ne l'emportent pas sur les gains escomptés de ces informations.

**Recommandation 11:** Je recommande que la stratégie d'évaluation du Bureau prévoie une étude et une évaluation indépendantes de tous les indicateurs de performance, et que les résultats de cet examen et de cette évaluation soient portés à la connaissance du Conseil d'administration.

**Mesures prises par la direction du BIT**

fins de l'évaluation de la performance. A mesure que la qualité des données de performance s'améliore, le Bureau sera en mesure de les analyser en utilisant les ressources inscrites au budget ordinaire. L'établissement de rapports sur l'exécution du programme, à soumettre aux hauts responsables, fait actuellement l'objet d'une discussion fondée sur un rapport échantillon.

Le Bureau est d'avis que, dans la mesure du possible, les mesures de la performance devraient être fondées sur des données recueillies à intervalles réguliers plutôt que sur des enquêtes et analyses spéciales et ponctuelles. La stratégie d'évaluation soumise au Conseil d'administration, à sa session de novembre 2002, définit les directives applicables à l'évaluation des programmes de coopération technique. Ces directives comprennent des mesures propres à garantir que les budgets pour les évaluations de projets sont en proportion des budgets totaux et qu'ils sont enregistrés séparément de manière à faciliter le contrôle des frais encourus. Le Bureau reviendra sur cette question lorsque le projet IRIS sera à un stade plus avancé; en effet, le nouveau système entraînera des changements importants dans les modalités selon lesquelles doivent se faire l'enregistrement et le collationnement des informations relatives à la performance.

PROGRAM a élaboré pour le BIT une stratégie d'évaluation globale qui a été examinée par le Conseil d'administration à sa session de novembre 2002. Cette stratégie tient compte de la nécessité de veiller à ce que le contrôle et l'évaluation de la performance de l'Organisation soient effectués de manière indépendante. A l'heure actuelle, le Bureau applique deux méthodes principales pour faire rapport sur l'exécution du programme de l'OIT. Les rapports d'exécution annuels (dont les deux premiers, pour la période biennale 2000-01, ont déjà été examinés par le Conseil d'administration) et l'évaluation programmée des huit programmes focaux, ont été soumis au Conseil d'administration en novembre 2002.

**Examen du Bureau de l'audit interne et du contrôle**

**Recommandation 12:** Il est essentiel, pour une organisation comme l'OIT, de disposer d'une méthode systématique et prospective d'évaluation des risques au cours d'une période durant laquelle des changements importants touchant l'exploitation, la structure et les activités sont mis en œuvre. Je recommande donc que le Bureau de l'audit interne et du contrôle élabore une méthode rigoureuse et systématique d'évaluation des risques pour appuyer ses travaux et délimiter son champ d'action.

Comme l'a noté le Commissaire aux comptes, le plan de travail du Bureau de l'audit interne et du contrôle (IAO) pour ses activités d'audit interne en 2000-01 a été établi sur la base d'une évaluation globale des besoins, fondée sur les constatations d'audit et les résultats de périodes biennales passées. Cet exercice a révélé des secteurs à risque et mis en évidence des fonctions qui n'avaient pas été couvertes dans le passé. Parmi celles-ci figuraient la planification, le contrôle et l'évaluation des activités, ainsi que la nécessité d'améliorer la

## Recommandation

## Mesures prises par la direction du BIT

**Recommandation 13:** Je recommande que l'IAO élabore un plan d'audit plus complet pour chaque période biennale, plan qui préciserait clairement les objectifs et les résultats, ainsi que les exigences correspondantes en matière de ressources et de calendrier.

mesure de la performance selon une démarche compatible avec le processus de budgétisation stratégique. Le champ de l'audit s'en est trouvé élargi puisqu'il couvre désormais le système global de contrôle interne au lieu de limiter les activités d'audit à l'évaluation des contrôles financiers et administratifs. Les instructions et conseils donnés aux responsables au siège ainsi que dans les bureaux régionaux et les bureaux de pays portaient sur les principaux secteurs à risque identifiés et complétaient les recommandations résultant de l'audit. Les résultats de l'évaluation des risques sont désormais documentés sur une base plus formelle et seront pris en compte au moment de déterminer le champ couvert par l'audit dans les futurs plans de travaux de l'IAO.

Jusqu'à présent, le plan de travail pour l'audit couvrait une période d'une année, compte tenu notamment du fait que les rapports sur les activités d'audit sont présentés chaque année au Conseil d'administration, mais cela n'empêche pas d'établir un plan de travail biennal. Des plans d'audit biennaux seront établis à partir de la prochaine période biennale (2004-05). Le plan de travail 2002 du Bureau de l'audit interne et du contrôle allouait à des activités d'audit spécifiques les ressources disponibles en personnel et en crédits voyage, avec indication du temps requis pour ces activités. Cette manière de procéder assure un déploiement efficace et économique des ressources et sera maintenue. A l'avenir, les objectifs, les résultats et l'ampleur de l'audit seront incorporés dans une annexe au plan de travail (à partir du plan de travail 2003), afin de fournir plus d'informations détaillées aux hauts responsables.

**Recommandation 14:** Je recommande également que l'IAO achève et adopte en priorité un manuel d'audit interne visant à garantir le respect des normes voulues et l'homogénéité des tâches liées à l'audit, à définir la planification et l'exécution des activités ainsi qu'à structurer et à guider le travail de l'équipe d'audit interne.

L'élaboration d'un manuel d'audit interne est prévue depuis 1999. Même si certains travaux ont été effectués, l'avancement du projet a été ralenti par l'absence de ressources en personnel, une carence qui a persisté en 2002. Le Chef auditeur interne reconnaît qu'un manuel d'audit interne est un outil important pour institutionnaliser l'approche et les procédures dans ce domaine, et un rapport sur l'état d'avancement du manuel sera incorporé dans le rapport qu'il soumettra au Conseil d'administration en mars 2004.

**Recommandation 15:** Je recommande que l'IAO examine la question de savoir si les rapports d'audit pourraient inclure des estimations des économies de coûts susceptibles de résulter de la mise en œuvre des recommandations.

Dans la mesure où il est possible de les établir, l'IAO fournira, dans les futurs rapports d'audit, des estimations des économies de coûts que le Bureau pourrait réaliser par suite de la mise en œuvre des recommandations formulées sur la base de l'audit interne.

**Recommandation 16:** Je recommande que l'IAO adopte une méthode systématique d'établissement des priorités et de suivi des recommandations faites à la direction.

Des conseils seront donnés à la direction pour veiller à ce que, à l'avenir, priorité soit donnée aux recommandations les plus importantes résultant de

## Recommandation

## Mesures prises par la direction du BIT

**Recommandation 17:** Je recommande que, outre les rapports annuels actuels, l'IAO soumette au Directeur général et au Conseil d'administration un plan d'audit biennal et un rapport biennal sur les résultats de ses travaux (lié au plan biennal).

l'audit. Un calendrier distinct pour la mise en application des autres recommandations sera également tenu à disposition.

Un plan d'audit biennal sera soumis au Directeur général à partir de la prochaine période biennale. En ce qui concerne l'établissement de rapports, le Chef auditeur interne, conformément à l'article 14.30 *v*) du Règlement financier, soumettra chaque année un rapport sommaire au Directeur général, rapport dont il adressera copie au Commissaire aux comptes, sur les activités de vérification intérieure de l'année précédente, y compris l'orientation et l'ampleur de ces activités, de même que la situation des recommandations au regard de la mise en œuvre. Ce rapport sera soumis au Conseil d'administration, accompagné de toute observation que le Directeur général jugera utile de faire. Il conviendrait d'envisager sérieusement un rapport biennal lié au plan biennal afin d'éviter le double emploi et la répétition de résultats déjà communiqués dans les rapports annuels.

### Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel (CAPS)

**Recommandation 18:** Dans l'intérêt d'une bonne gouvernance et de l'exercice de la responsabilité, je prie instamment le BIT de donner suite dès que possible aux recommandations que j'ai formulées antérieurement. Ces recommandations étaient les suivantes:

*Le BIT devrait revoir le statut juridique et constitutionnel de la Caisse d'assurance pour la protection de la santé du personnel et les rapports de la Caisse avec les organismes de parrainage. Dans ce cadre, il devrait également examiner s'il faut continuer à inclure les soldes des fonds de la Caisse dans les comptes de l'OIT.*

Un examen complet du statut juridique et constitutionnel de la Caisse a été entrepris par le bureau du Conseiller juridique. Les conclusions de cet examen étaient partagées par le Comité de gestion de la Caisse, l'UIT et le Commissaire aux comptes. En résumé, l'examen a conduit à conclure que la Caisse est, sous maints rapports, indépendante du BIT et, d'autre part, que l'OIT est le dépositaire des soldes des fonds de la Caisse et qu'il convient donc de continuer à les inclure dans les comptes du Bureau.

*Le BIT devrait clarifier l'organisation de la vérification des comptes et de l'établissement de rapports pour la Caisse, et notamment l'organisation de la vérification des dépenses au titre des prestations versées au personnel de l'UIT.*

Le Bureau a recommandé au Comité de gestion de la Caisse que, pour des raisons d'efficacité et d'utilisation économique des ressources, le Commissaire aux comptes du BIT devrait être nommé vérificateur de la Caisse. Le Commissaire aux comptes pourrait coordonner ses travaux avec ceux de son homologue à l'UIT pour veiller à l'exécution d'une vérification complète et correcte. Le Bureau croit savoir que des discussions ont eu lieu entre les deux commissaires aux comptes et le Comité de gestion de la Caisse en vue de la mise en œuvre d'un tel arrangement.

**Recommandation**

*Le BIT devrait poursuivre l'étude des coûts et avantages potentiels de l'externalisation de l'activité de la Caisse.*

**Mesures prises par la direction du BIT**

Deux études ont été entreprises en 1990 et 1997 sur la réorganisation et la rationalisation des activités de la Caisse. Cependant, la possibilité de confier l'administration de la Caisse en sous-traitance à une société extérieure n'a jamais été étudiée. Suite aux préoccupations exprimées par le Comité de gestion de la Caisse concernant la fonction de traitement des demandes, HRD a décidé d'examiner l'option de sous-traitance de cette fonction pour en étudier les coûts et avantages potentiels. Une étude portant sur trois sous-traitants extérieurs qui fournissent des services de traitement de demandes à d'autres organisations internationales a été entreprise. Les résultats de cette étude seront soumis au Comité de gestion de la Caisse pour examen.

---

**Administration des nominations du personnel**

---

**Recommandation 19:** En conséquence, je recommande que le BIT veille à ce que toutes les formalités relatives aux contrats soient achevées avant la prise de fonctions des intéressés.

A la suite d'un examen complet de l'utilisation et de l'administration des contrats d'emploi au BIT, HRD a émis une circulaire en juillet 2002 qui faisait état de la finalisation tardive des contrats. Cette circulaire exige que les demandes de dotation en personnel soient soumises à HRD au moins deux semaines avant la date de prise de fonctions du fonctionnaire, ou avant que ne prenne effet la prolongation proposée du contrat du fonctionnaire. Ainsi, toutes les formalités relatives aux contrats seraient achevées avant la prise de fonctions.